

Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi

D. I Gst Agung Rai Cahyadi Putra¹

Ni Wayan Mujiati²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: cahyadiputra@yahoo.com / telp: +6281239527147

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara simultan maupun secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan, serta variabel mana yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi. Metode sensus digunakan untuk menentukan jumlah sampel yaitu 45 orang karyawan. Metode wawancara, observasi dan kuesioner digunakan dalam pengumpulan data. Data dianalisis menggunakan analisis faktor konfirmatori dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian diperoleh simpulan bahwa komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana kompensasi adalah variabel yang berpengaruh dominan.

Kata kunci: kepuasan kerja, komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi.

ABSTRACT

The study was conducted in order to determine the effect of communication, leadership and compensation simultaneously and partially on employee job satisfaction, as well as where the dominant variable affecting job satisfaction of employees in PT BPR Nusamba Mengwi. Census method used to determine the number of samples is 45 employees. Interview, observation and questionnaire used in data collection. Data were analyzed using confirmatory factor analysis and multiple linear regression analysis. The results were obtained conclusion that communication, leadership and compensation simultaneously and partially positive and significant effect on employee job satisfaction, where compensation is variable dominant effect .

Keywords: job satisfaction, communication, leadership and compensation.

PENDAHULUAN

Berkembang semakin pesatnya usaha perbankan setiap tahunnya, menyebabkan ketatnya persaingan usaha dalam menarik minat nasabah untuk menyimpan dana maupun meminjam kredit. Bersaing dalam dinamisnya lingkungan global, maka penting diperhatikan kepuasan kerja dengan tujuan karyawan mampu memberikan kemampuan kerja terbaiknya bagi perusahaan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional menyenangkan dari pekerjaan yang dihasilkan karyawan atau reaksi afektifnya terhadap pekerjaan seseorang (Odunlade, 2012). Locke dan Latham (1990) (dalam Tuzun, 2013), menyebutkan eratnya kaitan kepuasan kerja dengan karakteristik pekerjaan itu sendiri, dan dinyatakan bahwa sumber kepuasan kerja bervariasi dari individu ke individu.

Komunikasi sebagai proses yang berjalan dua arah memberikan ruang dalam berkomunikasi untuk merespons dan menyampaikan sebuah pesan atau informasi (Denny, 2009:165). Ali dan Haider (2012) menyatakan organisasi dengan komunikasi yang efektif menunjukkan adanya interaksi yang baik antara anggota organisasi dengan manajer sehingga terjalin kepercayaan dan kerjasama harmonis untuk mengkoordinasikan pekerjaan. Kondisi seperti ini akan mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Kepemimpinan dianggap sebagai faktor penentu terpenting dari kepuasan kerja karyawan yang secara ekstensif mempengaruhi motivasi dan dedikasi karyawan (Rizi, 2013). Menurut Hidayat (2013) kepemimpinan adalah interaksi antara pemimpin dengan lingkungan eksternalnya dan interaksi dengan bawahannya sebagai suatu proses yang kompleks. Pendapat ini menjelaskan kepemimpinan adalah proses bagaimana seorang pemimpin mengarahkan atau mempengaruhi kelompok kerjanya sehingga lebih terorganisasi dalam bekerja untuk pencapaian tujuan. Baltaci (2012) menyatakan kepemimpinan sebagai kemampuan meyakinkan individu untuk membuat orang di

lingkungannya mencapai tujuan yang ditentukan. Ahmad (2010) menyatakan perilaku kepemimpinan memiliki dampak langsung yang menjadi faktor kunci di lingkungan kerjanya berkaitan dengan hasil kerja dan keberhasilan organisasi.

Seseorang bekerja pada dasarnya adalah untuk mendapatkan balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi memainkan peran penting dalam menjaga dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Kebijakan kompensasi yang adil dan efektif menjadi katalis bagi suatu organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Kompensasi terutama memiliki tujuan yaitu imbalan atas jasa yang diberikan kepada anggota organisasi dan bertindak sebagai stimulus atau memotivasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan (Misra, 2012). Program kompensasi yang memenuhi harapan karyawan adalah faktor penentu kepuasan kerja karyawan (Tahir, 2011).

PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Nusamba Mengwi sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, memandang penting kepuasan kerja karyawan dalam upayanya mewujudkan visi dan misi sebagai bank yang memiliki standar pelayanan dengan kualitas yang baik. Efektifitas komunikasi dan kepemimpinan, serta pemberian kompensasi yang layak dan adil penting diperhatikan dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil observasi tentang masalah komunikasi adalah adanya rasa enggan dari karyawan bawahan kepada atasannya untuk menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi, serta kurangnya interaksi antara atasan dengan karyawan. Hal ini terlihat dari sering ada *over time* tanpa pemberitahuan sebelumnya dari atasan sehingga karyawan merasa tidak siap dan sering melakukan komplain pada atasannya.

Beberapa masalah yang terjadi berkaitan dengan kepemimpinan adalah walaupun tanggung jawab yang harus dipikul atas beban kerja berlebihan yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik, namun tidak disertai wewenang dalam membuat keputusan dan

kurangnya pujian dari atasan atas prestasi kerjanya sehingga karyawan kurang termotivasi untuk bekerja lebih keras lagi dalam memikul tanggung jawab yang diberikan. Pimpinan kurang bisa bersikap keras atau otokratis atas kesalahan bawahan yang menunda pekerjaan dan melanggar prosedur kerja sehingga kinerjanya kurang maksimal.

Keluhan karyawan masih ditemui berkaitan dengan pemberian kompensasi. Karyawan merasa kurang puas dengan tunjangan transport sebesar Rp.10.000,- per hari kerja dan menginginkan peningkatan sebesar Rp.12.000,- per hari kerja, karena sebagian besar jarak tempuh karyawan menuju tempat kerja cukup jauh. Jumlah bonus yang diberikan kurang sesuai dibandingkan dengan kinerja karyawan yang melampaui target. Kompensasi kurang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, dimana besar kecilnya kompensasi yang diterima karyawan tidak sesuai dengan berat ringannya tuntutan pekerjaan.

Manajemen PT BPR Nusamba Mengwi memandang penting komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan. namun masih terdapat masalah komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi. Pernyataan ini menunjukkan perlunya pembuktian empiris tentang pengaruh antara komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi.

HIPOTESIS PENELITIAN

Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian Suryadhana (2010) dan Haryani (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa komunikasi dan kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT Arisamandiri Pratama. Hasil penelitian Oktaviane (2012)

menunjukkan jika kepemimpinan dan kompensasi berjalan dengan baik maka kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan meningkat. Berdasarkan penelitian sebelumnya maka ditentukan H_1 : Komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Secara Parsial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Bukti penelitian Orebiyi (2011) menunjukkan bahwa komunikasi yang melibatkan pertukaran informasi antara karyawan, rekan kerja dan manajemen puncak memiliki efek yang signifikan pada *output* pekerjaan psikologis karyawan yaitu kepuasan kerja. Penelitian Juwita (2011) menemukan adanya hubungan kerja melalui komunikasi yang baik antar karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan memperlancar penyelesaian pekerjaan. Czech (2013) menemukan bahwa komunikasi yang efektif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Mengacu pada hasil penelitian terdahulu maka ditetapkan $H_{2.1}$: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Seorang pimpinan harus mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan (Supardi dan Anwar, 2011:66). Hasil penelitian Voon (2011) mempertegas pernyataan ini, yaitu seorang pemimpin dengan kemampuan memberikan arahan bagi organisasi dan pengikutnya maka hasil yang dicapai akan memuaskan. Penelitian Mawaddah (2013) menemukan bahwa diperlukan kepemimpinan yang efektif agar nantinya tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sehingga kepuasan pegawai meningkat. Berdasarkan telaah literatur dan kajian penelitian sebelumnya maka $H_{2.2}$: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya (Mathis dan Jackson, 2008:118). Hasil penelitian Nasution (2012) menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan secara adil dan layak akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Nawab (2011) menemukan hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan satu sama lain. Berdasarkan kajian literatur dan hasil penelitian terdahulu maka $H_{2.3}$: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Variabel yang Berpengaruh Dominan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Rivai (2009:741) menyatakan bahwa kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan. Dapat dikatakan komunikasi adalah determinan utama kepuasan kerja karyawan. Pernyataan ini dipertegas hasil penelitian Nugroho (2012) dan Nasution (2012) yang menemukan bahwa kompensasi adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan telaah literatur dan kajian penelitian sebelumnya maka H_3 : Kompensasi berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Obyek Penelitian

PT BPR Nusamba sebagai lokasi dilakukannya penelitian, beralamat di Jalan Raya Mengwi No.12 Mengwi Badung Obyek penelitian adalah kepuasan kerja karyawan,

komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi yang termasuk bidang manajemen sumber daya manusia.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian berjumlah 45 orang karyawan yang merupakan karyawan PT BPR Nusamba Mengwi. Direktur selaku pimpinan manajemen puncak tidak termasuk sebagai responden penelitian. Direktur memiliki cara memotivasi diri yang berbeda dengan karyawan jika ditinjau dari tingkat pendidikannya. Penelitian ini menggunakan semua anggota populasi sebagai responden, disebut dengan *sampling* jenuh.

Metode Pengumpulan Data

Wawancara, observasi dan kuesioner adalah metode yang digunakan dalam pengumpulan data. Data hasil penyebaran kuesioner dikuantitatifkan dengan memberikan skor dengan menggunakan skala Likert lima. Instrumen penelitian dalam bentuk tabulasi data perlu diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum dilakukan analisis.

Teknik Analisis Data

1) Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*)

Ghozali (2012:47) dan Jogiyanto (2011:128) menyatakan bahwa analisis faktor digunakan untuk mengukur *construct validity* yang menunjukkan hasil yang didapat adalah baik dari alat ukur yang digunakan sesuai dengan teori-teori untuk mendefinisikan suatu konstruk. Analisis faktor konfirmatori digunakan sesuai dengan konsep untuk mengkonfirmasi struktur faktor berdasarkan konsep atau teori.

2) Analisis regresi linier berganda

Analisis ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu berubahnya kepuasan kerja karyawan akibat adanya perubahan komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara serempak.

3) Uji asumsi klasik

Uji simultan dan parsial baru bisa dilakukan jika model regresi linier memenuhi syarat-syarat dalam pengujian asumsi klasik, terdiri dari: (1) uji normalitas, selanjutnya (2) uji multikolonieritas dan terakhir (3) uji heteroskedastisitas.

4) Pengujian hipotesis

(1) Uji statistik F (F-test)

Uji F dilakukan adalah untuk mengetahui apakah pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah memang signifikan atau tidak signifikan.

(2) Uji hipotesis (uji t)

Pengujian dengan menggunakan t-test dilakukan adalah untuk membuktikan adanya signifikansi pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara individual terhadap kepuasan kerja karyawan.

(3) Variabel yang berpengaruh dominan

Variabel bebas apakah yang pengaruhnya mendominasi variabel terikat diketahui dari nilai terbesar koefisien Beta yang *distantdized*.

DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian variabel kepuasan kerja karyawan, komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi seluruhnya adalah *valid* dan *reliable*. Koefisien korelasi *product moment* seluruh indikator adalah lebih besar dari 0,30 sehingga dikatakan *valid*, koefisien *alpha Cronbach* > 0,60 menunjukkan *reliable*.

Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)

Validitas dalam analisis faktor secara ringkas dilihat dari besarnya nilai-nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), χ^2 (Chi Square), probabilitas signifikan, *eigen value*, akumulasi varians dan MSA. Kelayakan faktor muatan atau *loading factor* dari tiap-tiap variabel konstruk (faktor) juga perlu diperhatikan. Hasil analisis menunjukkan seluruh indikator dari masing-masing variabel konstruk (faktor) kepuasan kerja karyawan, komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi adalah valid.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi

Model	<i>Unstandardized Coeficients</i>		<i>Standardized Coeficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	0,589	1,200	-	0,491	0,626
Komunikasi (X ₁)	0,323	0,110	0,322	2,925	0,006
Kepemimpinan (X ₂)	0,284	0,108	0,294	2,633	0,012
Kompensasi (X ₃)	0,362	0,124	0,370	2,930	0,006
R	= 0,906				
R square (R ²)	= 0,822				

Persamaan regresi: $\hat{Y} = 0,589 + 0,323 X_1 + 0,284 X_2 + 0,362 X_3$ menjelaskan membaiknya komunikasi, membaiknya kepemimpinan dan meingkatnya kompensasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai determinasi dengan $R^2 = 0,822$ berarti variasi pengaruh secara simultan variabel komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi mampu menjelaskan perubahan kepuasan kerja karyawan sebesar 82,20 persen.

Uji Asumsi Klasik

Nilai *Kolmogorov-Smirnof* adalah 0,643 dengan tingkat probabilitas adalah 0,802, dimana nilainya lebih besar jika dibandingkan dengan derajat signifikan 0,05, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Angka *tolerance* kurang dari satu dan nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) kurang dari 10 menjelaskan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil uji Glejser diketahui nilai probabilitas signifikansi variabel adalah lebih dari α (alfa) = 0,05 menunjukkan bahwa koefisien regresi nilai absolut residual adalah tidak signifikan, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pengujian Hipotesis

- 1) Uji statistik F (F-test)

Tabel 2
Hasil Uji Statistik F pada Tabel Anova

	Model	<i>Sum of Squares</i>	Df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
1	Regression	543,393	3	181,131	62,979	0,000
	Residual	117,918	41	2,876		
	Total	661,311	44			

F-hitung adalah 62,979 lebih besar dari F-tabel sebesar 2,84 dengan sig. $0,000 < 0,05$ berada pada daerah penolakan H_0 maka H_0 ditolak atau H_1 diterima, berarti komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2) Uji statistik t (t-test)

Tabel 3
Hasil Uji Statistik t

Model	t	Sig.
Konstanta	0,491	0,626
Komunikasi (X_1)	2,925	0,006
Kepemimpinan (X_2)	2,633	0,012
Kompensasi (X_3)	2,930	0,006

- (1) t_1 -hitung adalah 2,925 dengan sig. $0,006 < 0,05$, berarti komunikasi yang semakin membaik diikuti secara signifikan oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan.
- (2) t_2 -hitung adalah 2,633 dengan sig. $0,012 < 0,05$, berarti membaiknya atau semakin efektifnya variabel kepemimpinan maka akan memberikan pengaruh yang positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- (3) t_3 -hitung adalah 2,930 dengan sig. $0,006 < 0,05$, berarti kompensasi yang diterima karyawan dengan jumlah semakin meningkat akan berpengaruh searah secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang semakin meningkat.

3) Variabel berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan

Tabel 4
Standardized Coefficients Beta

No	Variabel Bebas	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>Ranking</i>
1	Komunikasi (X_1)	0,322	2
2	Kepemimpinan (X_2)	0,294	3
3	Kompensasi (X_3)	0,370	1

Koefisien Beta kompensasi (β_3) adalah 0,370 (*ranking* 1) lebih besar dari koefisien Beta komunikasi (β_1) yaitu 0,322 (*ranking* 2) dan koefisien Beta kepemimpinan (β_2) yaitu 0,294 (*ranking* 3) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pembahasan

1) Pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan

Kepemimpinan dan kompensasi yang semakin baik, serta kompensasi yang semakin meningkat secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai positif menjelaskan adanya pengaruh yang searah, yaitu apabila komunikasi membaik, kepemimpinan membaik dan kompensasi meningkat secara simultan maka akan diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mendukung pernyataan hipotesis, sehingga H_1 : komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, diterima.

Hasil penelitian sekarang sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya. Suryadhana (2010) menemukan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja. Oktaviane (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan dan kompensasi adalah termasuk faktor penentu yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Parvin (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi termasuk dalam faktor-faktor penentu kepuasan kerja karyawan. Pemaparan di atas mempertegas pernyataan dalam teori yang menyatakan bahwa komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kerja bagi seorang karyawan secara sosial adalah untuk berinteraksi dengan rekan kerja, atasan atau bawahannya melalui komunikasi, kepemimpinan sebagai cerminan perilaku dari atasan adalah determinan terpenting dari kepuasan, dan karyawan akan terpuaskan jika kompensasi yang diberikan adalah adil dan mampu memenuhi harapannya.

2) Pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan

Komunikasi yang telah dijalankan selama ini adalah efektif sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Pernyataan ini menunjukkan komunikasi sudah terjalin dengan baik antar karyawan maupun dengan pimpinan sehingga menentukan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mendukung pernyataan hipotesis, sehingga $H_{2.1}$: komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, diterima.

Hasil penelitian sekarang sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya. Juwita (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa komunikasi organisasi yang dijalankan dengan baik memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian oleh Paripurna (2013) menemukan bahwa variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Czech (2013) menemukan bahwa efektifitas komunikasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian *supervisor*. Saleem (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa komunikasi berdampak signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan industri perbankan. Pemaparan di atas mempertegas pernyataan dalam teori yang menyatakan bahwa komunikasi mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan membutuhkan komunikasi dalam berinteraksi secara sosial dengan lingkungan kerjanya. Komunikasi karyawan yang terjalin dalam kelompoknya sebagai suatu mekanisme yang fundamental, dengan mana setiap anggota organisasi mengungkapkan perasaan kecewa dan rasa puas. Pernyataan ini menunjukkan komunikasi termasuk sebagai determinan dari kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pernyataan ini menunjukkan kepemimpinan memperoleh respon positif dari karyawan, dimana kepemimpinan secara efektif mampu memberikan arahan bagi organisasi dan karyawan sehingga hasil yang dicapai memuaskan. Hasil ini mendukung pernyataan hipotesis, sehingga $H_{2.2}$: kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, diterima.

Temuan penelitian sekarang menunjukkan adanya hasil yang sesuai dengan temuan dari penelitian sebelumnya. Rahma (2013) menemukan bahwa terdapat kontribusi signifikan dari efektivitas kepemimpinan terhadap meningkatnya kepuasan

kerja pegawai. Bukti empiris penelitian Mawaddah (2013) dan Slamet (2013) menemukan bahwa kepemimpinan mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dimana situasi kepemimpinan yang membaik maka akan diikuti oleh semakin tingginya kepuasan kerja karyawan. Pemaparan di atas mempertegas pernyataan dalam teori yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan salah satu determinan utama dari kepuasan kerja.

Kompensasi yang diberikan secara adil dan layak mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi. Hasil ini mendukung pernyataan hipotesis, sehingga $H_{2.3}$: kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, diterima.

Hasil dari penelitian sekarang menunjukkan adanya kesamaan hasil dengan temuan dari penelitian sebelumnya. Nugroho (2012) dan Nasution (2013) menemukan bahwa kompensasi adalah variabel yang berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nazir (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa pemberian kompensasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Pemaparan di atas mempertegas pernyataan dalam teori yang menyatakan bahwa kompensasi termasuk faktor penting penentu kepuasan kerja karyawan dan menjadi alasan mengapa seseorang harus bekerja pada suatu organisasi. Pengusaha diharapkan mampu menyesuaikan jumlah kompensasi yang diberikan kepada karyawan menurut ketentuan upah minimum berdasarkan kondisi keuangan perusahaan, serta adanya kesetaraan jumlah dengan perusahaan lain yang sejenis.

3) Variabel berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan

Kompensasi adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi. Kompensasi berpengaruh dominan dibandingkan dengan komunikasi dan kepemimpinan, karena bagi karyawan yang pendapatannya masih rendah, uang merupakan alasan utama dan motivasi dasar sesuai dengan tingkat kebutuhan Maslow. Kebutuhan makan dan minum bagi karyawan dan keluarganya akan dapat dipenuhi dengan kompensasi yang diterima karyawan, sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Komunikasi dan kepemimpinan akan berpengaruh dominan jika kebutuhan-kebutuhan dasar (psilogis) karyawan sudah terpenuhi secara lebih baik. Hasil ini mendukung pernyataan hipotesis, sehingga H_3 : kompensasi berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan, diterima.

Hasil ini sekarang sejalan dengan temuan dari penelitian Sari (2013) yaitu kompensasi berpengaruh dominan terhadap meningkatnya kepuasan kerja pada karyawan Legian Village Hotel Bali, jika dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional dan komunikasi. Hasil penelitian Oktaviane (2012) menemukan bahwa dibandingkan dengan kepemimpinan, diketahui kompensasi berpengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pasoka Sumber Karya di Padang. Berdasarkan hal ini maka dapat dikatakan kompensasi memainkan peran penting dalam menjaga dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- 1) Komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi. Artinya, meningkatnya kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara simultan oleh membaiknya komunikasi, membaiknya kepemimpinan dan meningkatnya kompensasi.
- 2) Komunikasi, kepemimpinan dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi. Artinya, apabila secara parsial komunikasi membaik, kepemimpinan membaik dan kompensasi meningkat maka akan diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan.
- 3) Kompensasi berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi. Artinya, kompensasi menjadi determinan utama kepuasan kerja karyawan jika dibandingkan dengan komunikasi dan kepemimpinan.

Saran

- 1) Komunikasi agar berjalan lebih efektif maka sebaiknya lebih sering dilakukan komunikasi antara atasan dengan bawahan untuk mengatasi masalah-masalah berkaitan dengan tugas yang dilaksanakan sehingga tidak mengganggu kinerja karyawan, serta melakukan pemberitahuan sebelumnya jika terjadi *over time* sehingga karyawan merasa siap menjalankan tugas.
- 2) Pimpinan sebaiknya lebih sering memberikan pujian dan penghargaan atas prestasi kerja karyawan untuk memotivasi bawahan dalam memikul tanggung jawab, dan dapat bersikap tegas kepada karyawan jika melakukan kesalahan.

- 3) Kompensasi ditingkatkan dengan menyesuaikan jumlah yang diberikan sesuai berat ringannya tuntutan pekerjaan, dan jumlah bonus diberikan berdasarkan prestasi kerja karyawan sebagai penghargaan atas kinerjanya.
- 4) Secara teoritis untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, variabel yang harus diperhatikan adalah kompensasi karena kompensasi menjadi alasan utama seseorang untuk bekerja.
- 5) Penelitian sejenis yang dilakukan untuk periode berikutnya diharapkan menggunakan perusahaan berbeda serta mampu mengembangkan penelitian dengan model yang menambahkan variabel lain, dimana terdapat hubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan, misalnya variabel motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, pengembangan karier, ataupun dengan variabel-variabel lainnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, Zainal Ariffin. 2010. Relationship Between Leadership Behavior, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction in Iran. *Intangible Capital*, 6 (2) pp: 162-184.
- Ali, Akbar dan Jahanzaib Haider. 2012. Impact of Internal Organizational Communications on Employee Job Satisfaction in Pakistani Banks. *Journal of Business and Management Studies*, 1 (X) pp: 038-044.
- Baltaci, Furkan. 2003. The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Transformational Leadership, Visionary Leadership, and Transactional Leadership). *3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31-June 01, Sarajevo*.
- Czech, Kathleen dan G. L. Forward. 2013. Leadership, Communication, and Job Satisfaction: Perspectives on Subordinate Relationships to Supervisor. *Studies in Media and Communication*, 1 (2) pp: 11-24.
- Denny, Richard. 2009. *Motivate To Win*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Haryani. 2012. Analisis Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Arisamandiri Pratama *Jurnal STIE Dharmaputra Semarang*, h: 1-20.
- Hidayat, Rachmad. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja pada Industri Perbankan. *Jurnal Seri Sosial Humaniora*, 17 (1) h: 19-32.
- Jogiyanto, H.M. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Juwita, Kristin. 2011. Analisis Komunikasi Organisasi, Rotasi Pekerjaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Rumah Sakit Islam Malang. *Jurnal Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang*, h: 1-14.
- Mathis, Robert L. dan Jhon H. Jackson. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku I. Jakarta: Salemba Empat.
- Mawaddah, Sakbina. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus : Inspektorat Kabupaten Rokan Hulu). *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pasir Pengaraian*, h: 1-4.
- Misra, Pooja. 2012. Compensation: Impact of Organisational Justice and Rewards on Job Satisfaction and Turnover Intentions in Retail Store Operations - a Study of Delhi and NCR. *Proceedings of the International Conference on Business Management and Information Systems*, pp: 405-415.
- Nasution, Wendi Amsuri. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Karya Deli Stelindo Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis STIE IBBI*, 20 (2) h:1-17.
- Nawab, Samina. 2011. Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (8) pp: 25-32.
- Nazir, Tahira. 2013. Impact of Compensation and Rewards on Job Satisfaction: Private and Public Universities of UK. *Journal Middle East of Scientific Research* 14 (3): 394-403.
- Nugroho, Agus Dwi. 2012. Analisis Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan) *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19 (2) h: 153-169.
- Odunlade, R.O. 2012. Managing Employee Benefits and Compensation for Job Satisfaction (Study of Information and Libraries Centres in Nigeria). *e-Journal of Library and Practice Philosophy*, pp: 1-12.

- Oktaviane, Fischa. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pasoka Sumber Karya Padang. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*, h: 1-9.
- Orebiyi, A. O. 2011. The Influence of Interpersonal Communication on Secondary School Teachers' Job Satisfaction and Commitment in Kogi State, Nigeria. *Journal of Communication and Culture: International Perspective*, 2 (1) pp: 109-117.
- Paripurna, I Gede Diatmika. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud)*, h: 581-593.
- Parvin, Mosammod Mahamuda. 2011. Factors Affecting of Employee Job Satisfaction in Pharmaceutical Sector. *Journal of Management and Business Research*, 1(9) pp:113-123.
- Rahma, S. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Efektivitas Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan*, 4 h: 1-12.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Rizi, Rezvan Mirsafaei 2013. Relationship Between Job Satisfaction and Leadership Styles among Physical Education Organizations of Employees. *European Journal of Exercise and Sports Science*, 2 (1) pp: 7-11.
- Saleem, Saba. 2013. Determinants of Employees Job Satisfaction in Banking Industry at Bahawalpur. *Journal of Emerging Issues in Finance, Economics and Banking*, 1 (2) pp: 150-162.
- Sari, Anak Agung Mirah Permata. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Legian Village Hotel Bali. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud)*, h: 1983-1998.
- Slamet. 2013. The Influence of Leadership on Job Satisfaction and Job Performance on Trans Jakarta Bus way as Transportation Service in DKI Jakarta. *Journal of Business and Management Studies*, 2 (2) pp: 105-113.
- Supardi dan Syaiful Anwar. 2011. *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press.
- Suryadhana, N.A. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang. *Jurnal STIE Dharmaputra Semarang*, h: 1-16.

- Tahir, Ahmad Jamal. 2011. A Comparison of Intrinsic and Extrinsic Compensation Instruments at National Bank of Pakistan (NBP). *World Journal of Social Sciences*, 1 (4) No. 4 pp:195-206.
- Tuzun, Ipek Kalemci. 2013. Organizational Levels of Analysis of Communication and Identification in Relation to Job Satisfaction. *Journal of Economics, Management, and Business*, 1 (1) pp: 1-5.
- Voon, M.L.. 2011. The Influence of Leadership Styles on Employees Job Satisfaction at Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Management, Business and Social Sciences*, 2 (1) pp: 24-32.